

Mesurer les réticences de son équipe

"Les seuls changements que l'on accepte sont ceux que l'on décide", prévient Olivier Devillard, vice-président de Dexteam Dex, cabinet spécialisé en conduite du changement. Pour les autres, c'est une étape difficile, voire une crise s'il est radical, car "il propulse dans un monde que l'on ne connaît pas", note le consultant. La première étape lorsqu'on souhaite conduire son équipe à adhérer au projet de l'entreprise est donc d'identifier ces peurs. Idéalement, une étude aura été menée au niveau de la direction générale. Mais qui mieux que le manager de proximité peut toucher du doigt les réticences concrètes des collaborateurs ?

"Le manager doit visualiser la représentation que son équipe se fait de la situation"



Olivier Devillard, Dexteam Dex

"Le manager doit visualiser la représentation que son équipe se fait de la situation", conseille Olivier Devillard. Dans le cas d'une fusion par exemple, il s'agit de comprendre si les gens se sentent du côté du gagnant ou du perdant, comment ils perçoivent le choc des valeurs et ce qu'ils redoutent de devoir abandonner. Certains collaborateurs seront naturellement plus réticents que d'autres face à ce changement. Repérer qui est hostile, qui est favorable et qui est suiveur dans son équipe permettra de mieux anticiper les réactions et de mieux maîtriser les effets de groupe. Si les collaborateurs qui ont le profil de meneur sont partisans, le travail du manager sera en effet plus simple que s'ils rejoignent le clan des opposants.

Mesurer les réticences de son équipe, c'est aussi repérer les éléments susceptibles de refuser le changement au point de quitter l'entreprise. "Ce sont généralement les meilleurs", poursuit Olivier Devillard. Les chasseurs de têtes sont d'ailleurs aux aguêts durant les phases de transition. "L'entreprise est destabilisée et le sentiment d'appartenance et d'adhésion des collaborateurs diminue." Ces profils doivent être traités avec la plus grande attention pour éviter toute hémorragie.

Communiquer... mais surtout écouter

Comme dans toute situation délicate, il faut privilégier la communication. La présentation du projet faite par la communication interne en séance plénière, lorsqu'elle a eu lieu, ne suffit pas. Une réunion avec l'équipe s'impose donc au manager de proximité. "Il s'agit de donner du sens à ce changement", explique Olivier Devillard. Dans le précédent exemple de la

fusion, cela passe par une explication des avantages à être plus gros et à intégrer la culture de l'autre. Mais attention à rester proche de la réalité de terrain. "Inutile de ressortir les arguments objectifs mis en avant par la direction générale et relevant de la stratégie : rares sont les collaborateurs qui s'identifient au chiffre d'affaires !"

"Inutile de ressortir les arguments objectifs mis en avant par la direction générale"

La plupart des gens ont conscience que le changement est inéluctable, soit parce que la situation l'exige, soit parce que la décision est de toutes façons déjà prise. Le problème vient donc surtout de leur peur du changement. Et le meilleur moyen de la vaincre, c'est de l'extérioriser. Le rôle du manager est donc autant d'expliquer que d'écouter. "Il doit laisser ses collaborateurs parler entre eux, sans encadrer la discussion, pour laisser les fausses croyances se dissoudre", assure le coach.

A l'appui de cette théorie, une expérimentation réalisée dans les Etats-Unis de l'après-guerre par le psychologue Kurt Lewin. L'objectif était de faire consommer des abats aux ménagères américaines. Il a été démontré que laisser les femmes échanger sur leurs réticences par petits groupes était nettement plus efficace que les faire simplement assister à une conférence vantant les bienfaits des abats. "Pour faire changer une organisation, un tiers de personnes favorables suffit. Elles convaincront la moitié des effectifs qui ont un comportement de suiveurs et les 20 % qui restent résisteront un peu puis se rallieront aussi. A l'issue de ce travail de groupe, la peur du changement a donc plus de chances de se transformer en 'Et si j'essayais...'", conclut Olivier Devillard.

LeJournal duNet

Les travers dont il faut se méfier

Réussir à faire appliquer les changements au niveau de son équipe, c'est aussi se garder de certains réflexes. Tout d'abord, croire qu'il suffit de faire connaître une décision pour être obéi. Si dans les faits, les alternatives au changement pour le collaborateur sont inexistantes, il ne le mettra jamais bien en pratique s'il ne l'a pas assimilé. En conséquence, sont à éviter tant les comportements autoritaires que les politiques du laisser-faire. Le changement ne se fera que si on l'accompagne.

"L'eau oppose moins de résistance si l'on marche lentement. Il en est de même pour le changement d'une organisation"

Vouloir aller trop vite peut également être néfaste. Même si elle est un moment délicat, la transition doit être faite en douceur. "Le changement d'une organisation peut être comparé à la marche dans l'eau, fait remarquer Olivier Devillard. Elle oppose moins de résistance si l'on marche lentement." Souvent, pourtant, la propre hiérarchie du manager impose des délais courts. Il s'agit alors de jouer au mieux le rôle de "tampon", en donnant des objectifs intermédiaires réalistes tant à ses collaborateurs qu'à ses supérieurs.

Même s'il est toujours valorisant de faire de son équipe un bon élève, croire que l'on peut aller plus vite que le reste de l'entreprise est également dangereux. Olivier Devillard rappelle ainsi que, "au milieu d'équipes moyennes, une excellente équipe sera marginalisée. Si le corps social ne change pas dans son ensemble, le manager ne pourra pas faire grand chose."

"La conduite du changement n'est pas le métier du manager, rappelle enfin le coach. Il est rarement formé pour cela. Seuls ceux qui ont déjà connu un échec dans des situations similaires antérieures ont une idée sur la question." Aussi, ne pas hésiter à se faire aider. Si l'entreprise prend la pleine mesure du défi, elle fera appel à des consultants extérieurs, qui conseilleront le manager et pourront surtout intervenir directement auprès de son équipe, en position neutre. Dans le cas contraire, reste l'échange avec une tierce personne, là encore non partie prenante, qui aidera le manager à dénouer la situation.